

Service social



L'évaluation institutionnelle : d'une pensée qui évolue à un modèle qui s'élabore

Jacques Plante

Volume 35, numéro 1-2, 1986

Recherche – Action – Évaluation

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/706295ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/706295ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

École de service social de l'Université Laval

ISSN

1708-1734 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Plante, J. (1986). L'évaluation institutionnelle : d'une pensée qui évolue à un modèle qui s'élabore. *Service social*, 35(1-2), 74–89.
<https://doi.org/10.7202/706295ar>

Tous droits réservés © Service social, 1986

Cet document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

PLANTE, Jacques, professeur au Département de mesure et évaluation, Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval.

L'évaluation institutionnelle : d'une pensée qui évolue à un modèle qui s'élabore

Jacques Plante

Précisons tout de suite le but poursuivi : ouvrir ou attiser un échange et un questionnement sur un sujet dont on entend parler de plus en plus dans le milieu de la santé et des services sociaux, l'évaluation institutionnelle.

Tant par sa forme que par son caractère, cet article peut paraître non orthodoxe dans une revue scientifique. Ainsi, le lecteur y trouvera très peu de références à la littérature pertinente. Son contenu ne s'inspire pas, sinon par accident, de modèles existants et à la mode. On ne présentera pas non plus le détail de l'approche préconisée avec toutes ses particularités. Il repose plutôt, en grande partie, sur des expériences de l'auteur en évaluation institutionnelle dans divers secteurs. Pourquoi adopter cette forme et cette manière d'écrire ? En réalité, pour une double raison. D'abord, cet article s'adresse à l'ensemble des intervenants et intervenantes qui œuvrent au sein des établissements de santé et de services sociaux. Ensuite, il ne veut que présenter une série de réflexions et de propositions ayant comme seul mérite de constituer un point d'orgue sur ce sujet de plus en plus chaud afin que le lecteur puisse mieux en examiner la pertinence et les conséquences dans son institution.

Prise de conscience

La préoccupation de l'évaluation institutionnelle, ou de l'évaluation tout court, s'installe et prend forme parmi les grandes questions discutées à tous les échelons des institutions sociales. Tantôt perçue ou appliquée comme l'instrument du pouvoir ou de l'autorité administrative,

elle en devient rapidement le symbole. Vue dans cette perspective exclusivement coercitive, les personnes en place peuvent manifester un refus total, sinon difficilement négociable, vis-à-vis toute entreprise d'évaluation dans une institution. Dans ces circonstances, une telle entreprise risque de devenir une cause de divergences idéologiques importantes et de créer des tensions et des luttes au terme desquelles personne ne peut tirer profit. Au cours de diverses expériences, nous avons noté qu'à la base de ces tensions, on retrouve chez les personnes et les institutions concernées une inquiétude bien légitime qui se rattache aux facteurs suivants : le rôle de sélection et de contrôle lié à l'évaluation, la tendance à y voir une atteinte à l'autonomie individuelle, professionnelle et institutionnelle, la difficulté de concilier les droits et responsabilités de chacun aux droits acquis, la peur que se crée, entre les institutions ou à l'intérieur même de celles-ci, un climat de compétition dans lequel seuls les meilleurs réussiraient à survivre. Dans une autre perspective, lorsqu'il est possible d'envisager l'évaluation sous l'angle de fonctionnement normal et légitime de l'institution, c'est-à-dire dans le cadre de ses devoirs et responsabilités face aux personnes, aux collectivités et à la société tout entière qu'elle dessert, elle devient une activité non seulement plus facile à accepter mais souhaitée.

C'est dans ce climat de valse hésitation et d'effervescence idéologique que s'est développée, au sein des institutions, une prise de conscience ou un courant de pensée que les Américains ont appelé *accountability*. Ici, au Québec, nous utilisons habituellement le terme « imputabilité » pour désigner ce phénomène ; plus rarement, nous employons le terme « responsabilité ». Ces deux termes ont en commun l'idée de « rendre compte », d'être comptable de ses actes tant au niveau des rapports entre les institutions et la société (sens particulier de l'imputabilité) qu'à celui des relations entre les individus et leur institution. Selon le sens que le Conseil supérieur de l'éducation reconnaît au terme « responsabilité », il serait avantageux de préférer ce concept à celui de l'imputabilité. En effet, selon ce Conseil, ce dernier terme se réfère essentiellement aux concepts d'efficience et d'efficacité, alors que la responsabilité exigerait en plus d'une institution, de développer « une attitude particulière d'écoute, d'engagement et de service envers la société » (p. 13). C'est au cœur même de cette problématique de la responsabilité que se développe actuellement, à l'intérieur des grandes institutions sociales, un fort courant vers un type particulier d'évaluation : l'évaluation institutionnelle.

Définition de l'évaluation institutionnelle

Il existe évidemment plusieurs définitions de cette expression et il serait trop long d'en présenter ici les diverses formulations ; nous préférons en suggérer une qui rend compte de la philosophie que l'on devrait entretenir vis-à-vis ce type d'évaluation.

Elle est une démarche systématique de réflexion, de mesure et d'évaluation qui porte sur une institution dans son ensemble ou sur ses composantes, et leurs interactions. Elle consiste essentiellement à décrire une situation réelle, à la comparer à celle désirée ou normalement acceptée, à porter un jugement sur les résultats de cette comparaison et, le cas échéant, à rechercher les causes possibles des problèmes identifiés.

Buts de l'évaluation institutionnelle

Dans les divers articles, livres ou travaux de recherche ayant comme objet l'évaluation, on s'entend généralement pour définir celle-ci comme un jugement de valeur que l'on porte, suite à une mesure, en vue de prendre des décisions. Elle n'est donc pas l'aboutissement d'une opération mais plutôt une amorce qui enclenche un mouvement.

Elle devrait avoir comme but principal d'amener une institution à se prendre en charge, à se considérer elle-même comme objet d'évaluation et de recherche, afin que les personnes qui y travaillent fassent le point et en améliorent le fonctionnement à la lumière des besoins auxquels cette institution doit répondre.

Mais, il ne suffit pas de dire que le but de l'évaluation institutionnelle est d'améliorer. Pour rendre ce but plus opératoire, il faudrait ajouter qu'elle vise à : faire prendre conscience des objectifs poursuivis par l'institution et provoquer un questionnement sur les moyens les plus appropriés pour les atteindre (en cela elle est une attitude) ; mener à une plus grande objectivité dans l'appréciation de l'institution dans ses rapports avec les besoins auxquels elle doit répondre, et à une plus grande précision dans l'appréciation de ses programmes, de ses services, de ses activités et de ses personnels (en cela elle est un instrument de gestion) ; favoriser une synergie et une recherche de l'excellence (en cela elle est un moyen d'animation) ; inciter les personnels à tous les niveaux à être comptables de leurs actions et de leurs résultats (en cela, elle est un comportement responsable).

Envisagée sous cet angle, l'évaluation institutionnelle repose sur la collecte d'informations susceptibles de faciliter la prise de décision. À

titre indicatif, ces informations devraient permettre de : 1) constater l'état du fonctionnement de l'institution et le niveau de qualité des services qu'elle dispense ; 2) vérifier la qualité des services administratifs et d'encadrement qu'elle fournit à ses personnels ; 3) vérifier les résultats de ses interventions auprès des clientèles concernées ; 4) établir des priorités parmi ses objectifs d'opération ; 5) rendre compte à la population de la qualité de ses services, de l'utilisation de ses ressources et de ses efforts pour s'améliorer. Même considérés un à un, ce sont tous là des impératifs suffisants pour établir la nécessité d'une évaluation institutionnelle.

Objets d'évaluation institutionnelle

Dans le déroulement des activités quotidiennes, tout n'entre pas dans un processus d'évaluation institutionnelle. On ne peut justifier une telle opération que lorsque l'objet à évaluer est important pour la vie de l'institution et laisse place à une réflexion et à un certain recul. Par exemple, le type de formulaire à utiliser ou les frais de location ou l'achat de matériel de bureau ne seront d'aucune manière des objets à considérer ici. Par contre, les objectifs de l'institution, l'ordre de priorité des besoins auxquels il faut répondre, le climat de travail, les communications, la cohérence et l'organisation des programmes et services s'y rattachent manifestement. En fin de compte, à moins d'incitatifs extérieurs, c'est à l'institution qu'il revient de déterminer les objets précis à inclure dans une évaluation institutionnelle.

L'évaluation institutionnelle et l'accréditation

Dans l'esprit de plusieurs, ces deux expressions sont synonymes. Il est indéniable que plusieurs rapprochements puissent être faits puisque l'une et l'autre portent sur l'institution et font appel à des mécanismes de mesure et d'évaluation. Nous croyons cependant qu'il y a intérêt à les distinguer pour mieux les rendre complémentaires lorsque le besoin justifie l'accréditation.

L'évaluation institutionnelle, avons-nous dit, a comme but d'amener une institution à se prendre en charge pour s'améliorer. Cela se traduira la plupart du temps par une auto-évaluation menée de façon rigoureuse et en profondeur par l'institution elle-même. Les évaluations effectuées en vue de l'accréditation, tout en étant faites avec beaucoup de sérieux et avec des ressources et des moyens dont l'institution elle-même ne dispose pas, sont menées par des organismes externes à l'institution. On peut, à juste titre, se demander si ces

évaluations par l'extérieur rencontrent l'ensemble des préoccupations de l'institution en cause ou, sous un autre angle, si les évaluations menées par les institutions elles-mêmes, vont dans le sens des attentes des organismes d'accréditation. Rien ne s'oppose en principe à ce que certains thèmes évalués par l'une des parties soient jugés pertinents par l'autre. Cependant, il est peu probable qu'une même opération corresponde totalement aux fins des deux parties.

Alors que l'existence de l'évaluation institutionnelle peut être associée à l'idée qu'une institution est responsable de son propre fonctionnement, l'accréditation est liée à l'existence d'un réseau d'organismes qui, en tant que tel, se porte garant des éléments qui le composent. Il apparaît donc logique de percevoir, dans une entreprise d'accréditation, l'idée de reconnaissance de la qualité d'une institution ou d'une de ses composantes par un organisme externe. Cette qualité ne peut être établie qu'à partir de comparaisons avec des standards déterminés ou avec des institutions de même type. C'est à ce niveau, principalement, que l'accréditation peut apporter quelque chose de plus à l'évaluation institutionnelle telle que définie plus haut. Elle devrait ajouter à la connaissance que l'institution acquiert d'elle-même, par l'évaluation institutionnelle, la connaissance de son rang, de sa notoriété par rapport aux autres institutions du même type ou par rapport à des standards préétablis. Dans l'optique d'une réelle accréditation, il apparaît comme un non sens que les bonnes institutions ne veulent pas se reconnaître comme telles et qu'elles ne se préoccupent pas d'aider les moins nanties d'entre elles à s'améliorer. À l'extrême, si l'accréditation se justifie par la protection du public et son droit d'avoir des services de la meilleure qualité possible, on pourrait aller jusqu'à faire connaître publiquement où en sont les différentes institutions, quels sont leurs qualités et leurs défauts.

Stratégiquement parlant, il ne serait sans doute pas rentable de trop pousser dans cette voie ; mais il est sûr que cela ferait bouger les choses. Le premier danger qui nous guetterait serait certainement d'assister à un dérapage de l'opération, à une perte de la dimension formative de l'accréditation (ou de l'amélioration du réseau) au profit d'une recherche de sélection.

D'un autre côté, si les organismes d'accréditation se satisfont entièrement de l'auto-évaluation des institutions, l'accréditation par un organisme externe ne se justifie plus. Elle risque de devenir un simple exercice de complaisance ou une activité promotionnelle. À l'instar des responsabilités à assumer par le Ministère et les conseils régionaux de santé et de services sociaux, les organismes d'accréditation doivent, à leur manière, collaborer à l'amélioration des institutions, en faisant

appel à leurs propres instruments de mesure et d'évaluation, en s'assurant de la qualité de ces instruments et de leur application rigoureuse, et en jouant un rôle d'organisme de pression auprès des instances concernées pour garantir la qualité des institutions et en assurer leur développement, particulièrement pour les plus faibles ou les plus démunies d'entre elles.

Rôle et responsabilités

— le réseau

Le Ministère de la santé et des services sociaux est à la fois « gérant » et « garant » des divers établissements dans ce domaine. À ce titre, il a une responsabilité indéniable vis-à-vis l'évaluation institutionnelle : celle de fournir aux institutions concernées les ressources et conditions nécessaires à sa réalisation. Même si le principe de l'autonomie doit être à tout prix sauvegardé, il pourrait y avoir avantage à ce que le Ministère encourage, à l'intérieur d'une même région, l'implantation d'instruments de mesure uniformes pour chaque type d'établissement. Ceci permettrait à chaque institution de se comparer avec ses semblables pour, d'une part, identifier certains de ses points forts et de ses points faibles et, d'autre part, lui fournir des informations précieuses quant à ses priorités de travail et à ses efforts de recherches de meilleures solutions.

Plusieurs obstacles se dressent devant une telle hypothèse. Nous avons déjà signalé ceux engendrés par la possibilité que l'évaluation puisse être perçue comme un acte et un symbole d'autorité. Nous pouvons ajouter à cela le problème de la confidentialité des résultats d'une évaluation institutionnelle. Pour qu'un tel obstacle puisse être franchi, il faudrait entreprendre des discussions franches et ouvertes dans le réseau des établissements de santé et de services sociaux et déboucher sur une clarification des règles du jeu, de façon à garantir cette nécessaire confidentialité et assurer que l'évaluation institutionnelle demeure, d'abord et avant tout à vocation formative.

Pour l'instant, la discussion demeure ouverte quant au rôle que devrait jouer le Ministère de la santé et des services sociaux ou les conseils régionaux de santé et de services sociaux. En autant que l'on puisse aller de l'avant à ce niveau, je serais d'avis que si l'idée de poser un diagnostic d'ensemble sur le fonctionnement général du système était retenue, il faudrait songer à procéder à une évaluation sectorielle, qui aurait comme première caractéristique de s'effectuer au niveau du système, de porter sur certaines tranches ou secteurs d'activités et

d'avoir comme but une meilleure planification du développement de ce système ; c'est là une opération différente de l'évaluation institutionnelle. En autant que le Ministère ou que l'ensemble du réseau veuille bien jouer un rôle en matière d'évaluation institutionnelle, leur mission serait accomplie s'ils se réservaient la possibilité de récupérer le meilleur de la réflexion et de la pratique sur ce sujet afin d'aider les institutions qui le désirent. Leur fonction principale serait donc de fournir à celles ayant manifesté un intérêt, des instruments de mesure et d'évaluation dégagés des buts uniquement centrés sur des conceptions trop restreintes d'accréditation, de conjoncture, de contrôle, de sélection, de performance ou de rentabilité. Si on ajoute à cela la possibilité d'offrir des conditions favorables à l'évaluation institutionnelle, les institutions elles-mêmes pourraient se suffire pour le reste.

— les institutions elles-mêmes

Examiner le rôle d'une institution au moyen de sa propre évaluation, c'est également poser la question : qui doit assurer cette évaluation au sein de celle-là ?

Cette question comporte certes des aspects politiques importants. De prime abord, nous pouvons envisager l'alternative suivante : une ou des personnes à l'extérieur de l'institution ; une ou des personnes à l'intérieur de l'institution. La première possibilité est attrayante pour plus d'une raison. Nous aurions là une ou des personnes, généralement des spécialistes, à qui on pourrait prêter un caractère objectif et, peut-être, autonome. Elles pourraient réaliser du travail à la pièce et si elles ne faisaient pas l'affaire, ce serait facile de couper les ponts. Cependant, comme il y a de fortes chances qu'elles ne connaissent pas à fond l'institution en cause, l'officieux et l'officiel, il existe un fort risque que des choses importantes soient oubliées et que cela influe sur le diagnostic d'ensemble.

Pour des raisons pratiques de coûts et de disponibilité, pour des raisons psychologiques liées au prestige, à la confidentialité et à l'acceptation par son personnel, il apparaît préférable que ce soit l'institution elle-même qui assume sa propre évaluation. Même si elle demande l'aide de spécialistes extérieurs ou d'évaluateurs professionnels, elle doit demeurer le maître d'œuvre de toute l'opération.

Présentation du modèle d'évaluation des programmes tel que développé à l'Université Laval

C'est en partie pour ces mêmes raisons que l'Université Laval a décidé de faire appel à ses propres ressources internes pour développer et appliquer son propre modèle d'évaluation institutionnelle de programmes de premier cycle. En tout ou en partie, on compte présentement à la Direction générale du premier cycle (DGPC) une quarantaine d'applications dans des programmes de disciplines différentes telles la géomatique, la catéchèse, la philosophie, la médecine dentaire et le service social. Il y a également en cours une expérimentation au niveau d'un cégep et une autre dans un CLSC. Pour en simplifier la compréhension, nous avons ici limité l'utilisation ou l'emprunt de termes techniques propres au langage systémique, informatique, statistique et administratif. Cela ne signifie pas pour autant que nous ne nous sommes pas inspirés de différentes méthodes utilisant ces langages.

Postulats généraux

Dans ce modèle, il est admis que les établissements ayant comme mission d'organiser et d'administrer la distribution des services de santé et des services sociaux reposent sur la satisfaction des besoins actuels et anticipés des personnes et des collectivités qu'ils desservent et de ceux de la population en général. Il est admis également que des variables de toutes sortes conditionnent la marche et l'évaluation de ces établissements. C'est le cas notamment de la diminution des ressources financières et de la participation des divers interlocuteurs tels : des praticiens, des administrateurs, des gestionnaires, des usagers, certains ministères et même certaines corporations professionnelles, au niveau du fonctionnement général et particulier d'un établissement. C'est le cas également des nombreux changements qui surviennent, tant sous l'angle des besoins à satisfaire à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement que sous l'angle des attentes de la société en général. Ces diverses contraintes sociales et institutionnelles exigent, d'une part, que les établissements démontrent la pertinence et l'originalité de leurs divers programmes et services et que, d'autre part, la qualité de fonctionnement de ces programmes soit mieux établie.

Dans ce modèle, il est de plus présumé que, dans le réseau des établissements de santé et de services sociaux, l'évaluation institutionnelle permet d'identifier les besoins d'une collectivité ou d'un milieu, facilite la découverte de moyens aptes à les satisfaire, et concourt aussi à

l'amélioration de la qualité des programmes et des services, à l'instauration d'une synergie au sein des personnels, au renouvellement de l'institution dans la poursuite de l'excellence ainsi qu'à l'adoucissement des contraintes économiques.

Enfin, l'évaluation institutionnelle est conçue comme un temps de réflexion qu'un établissement s'accorde, de façon périodique, pour se regarder fonctionner comme milieu humain, en se fixant comme point de repère sa mission, les besoins à satisfaire et les ressources disponibles.

Postulat particulier

Le modèle proposé se fonde sur une conception de l'évaluation institutionnelle que l'on pourrait qualifier d'« amélioriste », c'est-à-dire, une opération d'évaluation reposant sur la confiance dans les ressources humaines en place, à tous les niveaux, pour améliorer l'institution dans son ensemble ou dans ses composantes et ses interactions.

Pour être réalisable, elle doit faire appel à une méthodologie d'évaluation participative rigoureuse, qui soit, autant du point de vue de ses tenants qu'à celui de ses aboutissants, complète, élaborée, soutenue, comprise, acceptée et utilisée par les personnes responsables de l'application d'un programme ou de la distribution d'un service offert par l'institution.

Responsabilité de l'institution

Dans l'optique de l'évaluation « amélioriste », la responsabilité totale de l'évaluation revient à l'institution et aux personnes de l'intérieur dûment mandatées par elle et à cette fin.

Des spécialistes en mesure et évaluation participent fréquemment à ce genre d'opération. Le rôle de ces personnes n'est pas d'évaluer l'institution ou l'une de ses composantes, mais d'assurer la qualité des diverses mesures préalables à l'évaluation. Ces personnes demeurent à l'écoute des membres de l'institution pour lui permettre de cheminer selon sa propre synergie. Elle jouent le rôle d'animateur et de conseiller en ce qui touche la méthodologie et le déroulement de l'évaluation proprement dite : l'échantillonnage, l'élaboration d'instruments de mesure, les traitements de données, l'interprétation des résultats, la rédaction de rapports techniques, etc. Ces rapports ne devraient en principe contenir aucun jugement de valeur sur l'institution, mais être le reflet fidèle de l'ensemble des informations recueillies où rien n'est

condamné et rien n'est absout. Ils ne peuvent donc pas être considérés comme des rapports d'évaluation ni en tenir place. Il appartient à l'institution de procéder à l'évaluation et de prendre les décisions que les gens concernés jugeront les plus susceptibles d'améliorer son fonctionnement.

Quand procéder à l'évaluation institutionnelle

L'évaluation étant autant le reflet d'une attitude qu'un outil, elle devrait par conséquent faire l'objet d'une préoccupation permanente dans l'institution. De façon réaliste, un établissement ne peut entretenir une préoccupation constante d'évaluation institutionnelle en profondeur. D'une part, le flux des affaires quotidiennes rendrait cette tâche trop considérable et, d'autre part, pour qu'un tel questionnement en profondeur soit susceptible d'apporter des modifications notables, il faudrait qu'il s'écoule suffisamment de temps entre le moment où des décisions sont prises et celui où leurs effets peuvent être ressentis. Ce délai, que nous estimons à cinq ans environ, mais qui pourrait varier d'une institution à l'autre, devrait permettre d'estimer où elle en est par rapport aux besoins auxquels elle désirait répondre, et d'identifier les besoins nouveaux qui auraient pu surgir, les nouvelles méthodes d'intervention, etc.

À l'instar de la politique institutionnelle d'évaluation adoptée à l'Université Laval, on pourrait donc distinguer cette forme d'évaluation périodique d'une autre forme d'évaluation appelée continue. Cette dernière relève de préoccupations quotidiennes du fonctionnement d'un établissement. Elle touche son « vécu » d'année en année, tant au plan des relations entre ses personnels qu'au plan administratif. À l'occasion, il peut s'avérer nécessaire d'effectuer des mesures particulières auprès de certains groupes de personnes, mais, généralement, l'évaluation continue consiste à ajuster les programmes et les services de l'institution, à y effectuer des corrections qualifiables de moyennes ou mineures selon la conjoncture.

Durée de l'opération « évaluation institutionnelle périodique »

Celle-ci peut varier selon son envergure. Généralement, elle s'échelonne sur douze mois. Il n'apparaît pas pratique ni rentable de viser à tout prix à réduire le temps de ce genre d'opération. Un temps beaucoup plus court augmente le risque de perturber le déroulement

normal des activités de l'institution, compte tenu du nombre de réunions nécessaires avec les personnes concernées, (comités *ad hoc*, gestionnaires et personnel) ainsi que la fréquence des contacts avec des usagers et d'autres types d'informateurs jugés crédibles par l'institution. De plus, il faut laisser aux personnes concernées le temps de réfléchir à leur rythme sans les brimer dans leurs intérêts et leurs tâches. Une durée de plus d'une année, par contre, risque d'aboutir à une démotivation, surtout quand on constate que l'application de certaines décisions ayant un impact important sur le fonctionnement de l'institution peut demander une année supplémentaire. Si on veut que tout se déroule de façon efficace, il faut veiller à ne pas brusquer ni démotiver ceux à qui on demande de collaborer.

Conditions facilitant l'application du modèle

L'expérience nous a appris qu'il est peu rentable de vouloir accélérer une démarche d'évaluation institutionnelle. Dans ce genre d'opération, ce n'est pas sur les objectifs à atteindre que l'on se trompe le plus souvent ; c'est sur le calendrier. Plusieurs facteurs peuvent freiner et même bloquer tout à fait une telle démarche. Parmi ceux-ci, il y a les intérêts parfois divergents de chaque personne concernée par l'évaluation, ses motivations, ses craintes, les expériences auxquelles elle se réfère, le climat de travail, sa vision légitime de l'institution et de la place qu'elle y occupe. D'autres contraintes relevant de la disponibilité des ressources, du temps, des locaux et de la possibilité d'entrer en contact avec d'éventuels informateurs clés peuvent aussi constituer des facteurs de ralentissement.

Dès le début de l'opération, et tout au long de la démarche, il faut donc : 1) instaurer et maintenir un climat de confiance et de respect mutuel entre les personnes concernées dans l'institution ou dans l'une de ses composantes, 2) développer une synergie au sein du ou des personnels, 3) promouvoir un esprit d'équipe, 4) amener toutes les personnes concernées à assumer une telle opération et à prendre part à la prise de décision concernant l'institution, le programme ou le service dont ils sont responsables ou partie prenante, 5) s'assurer que l'on dispose des ressources et des disponibilités nécessaires à l'atteinte des objectifs visés.

Les trois cibles touchées par l'évaluation institutionnelle

— la pertinence sociale

Évaluer la pertinence sociale de l'institution ou de l'une de ses composantes et de ses interactions, c'est porter un jugement de valeur sur le degré d'adéquation entre cette institution, ses programmes, ses services, et les besoins manifestés ou anticipés chez ses usagers, dans la collectivité ou le milieu qu'elle dessert. Sommairement, on peut dire que cette cible consiste à évaluer l'âge de l'institution ou de l'une de ses composantes, et de vérifier si elle a ou non « vieillie » par rapport au milieu social dans lequel elle s'insère et qu'elle est appelée à desservir. Quelques questions peuvent illustrer cet aspect : quels objectifs importants devons-nous viser pour continuer de satisfaire les besoins¹ déjà connus et pour combler ceux qui se sont récemment manifestés ou qui sont anticipés ? Quel est l'ordre de priorité des besoins à combler ?

— la pertinence organisationnelle

Cette deuxième facette fournit des informations touchant à divers éléments internes de l'institution ou de l'une de ses composantes. Notamment, on peut accéder à des renseignements utiles sur le degré d'adéquation entre ses divers objectifs et entre eux et les programmes ou services dispensés. Selon les circonstances, l'institution pourra vérifier si les services offerts correspondent aux besoins des usagers et si les objectifs sont atteints. Elle pourra également dégager le taux de satisfaction des usagers, la qualité des communications à l'intérieur de l'organisme comme entre l'organisme et la population desservie, la qualité de l'encadrement et de l'environnement institutionnels, les lacunes et les forces de l'institution, etc.

— la pertinence économique²

Cette troisième facette permettra de recueillir des informations sur la gestion et les coûts des divers programmes et d'envisager divers scénarios de répartition des ressources afin d'améliorer son fonctionnement général.

Il ne faut pas perdre de vue que l'évaluation institutionnelle, telle que définie ici, est une opération à vocation formative et sociale. En ce sens, et même à ce troisième volet, on doit veiller à ce qu'elle conduise à

des décisions à portée sociale qui, éventuellement, peuvent avoir des conséquences administratives et non à des décisions uniquement administratives qui auront des conséquences sociales.

Présentation générale du modèle C.I.D.

L'application du modèle développé au cours de nos travaux, à l'Université Laval principalement, comporte trois phases distinctes : une phase concertation, une phase induction et une phase déduction. Ceux qui ont la responsabilité de l'évaluation institutionnelle les passent tour à tour, dans la démarche d'évaluation.

1^{re} phase : concertation

Cette phase se caractérise par la recherche d'une synergie au sein d'un groupe de travail tel un comité d'évaluation dûment mandaté à cette fin. Des méthodes de travail consensuelles sont, par conséquent, fréquemment utilisées pendant une telle phase. Les responsables de cette évaluation au sein de l'institution constituent les acteurs principaux. Pour le spécialiste en évaluation, l'élément indispensable est la synergie des participants, c'est-à-dire l'action coordonnée de plusieurs personnes qui concourent à un objectif unique.

2^e phase : induction

La phase induction se caractérise par la production d'informations à partir d'éléments ou thèmes servant d'amorces à la production. Elle fait appel à un processus de pensée « reconstructif » par lequel, partie en raisonnant, partie en observant, les gens consultés identifient certains indices facilitant la mesure des thèmes retenus. Lorsque c'est l'évaluation de la pertinence sociale qui est en jeu, les personnes consultées sont habituellement étrangères à l'institution afin d'ajouter un caractère de nouveauté et d'objectivité à l'opération. Elles sont toutefois reconnues par l'établissement comme pouvant fournir des informations valables en ce qui a trait aux divers thèmes retenus. Les informations que ces personnes fournissent servent à la confection d'instruments de mesure qui permettront, sur la base des renseignements recueillis à l'aide de ces instruments, d'évaluer un aspect ou l'autre de l'institution. Des méthodes de travail consensuelles sont utilisées tout au long de cette phase afin d'augmenter la probabilité d'obtenir des instruments de mesure valides.

Pour le spécialiste en mesure et évaluation, la principale tâche est de favoriser le consensus des participants. Pour cela, il peut faire appel à des méthodes de travail du genre « Delphi » ou « Technique du groupe nominal », par exemple.

3^e phase : déduction

La phase de déduction a lieu après le traitement des informations recueillies sur l'un ou l'autre des volets soumis à l'évaluation (pertinence sociale, organisationnelle ou économique). Le but recherché est d'identifier des tendances, ou des ordres de priorités permettant à l'institution de connaître ses forces et ses lacunes, d'analyser les besoins à satisfaire, de déterminer des coûts et des ressources nécessaires à la bonne marche des programmes et services, etc. Il s'agit ici, la plupart du temps, de manipulations statistiques de données et de classement d'informations prises comme prémisses, à des propositions qui en résultent nécessairement (décisions). Pour le spécialiste en mesure et évaluation, la tâche la plus difficile sera d'orienter le travail vers la prise de décision. Pour cela, il lui faudra veiller tout au long de l'opération à assurer un travail rigoureux et systématique. Lorsque les données colligées tendent à démontrer que l'institution se porte bien, les décisions sont faciles à prendre. Si au contraire, il apparaît que tout ne va pas bien, le spécialiste en mesure et évaluation, ou celui qui en tient place, risque d'être mis sur la sellette.

En bref

Il serait trop long de présenter ici l'application de l'approche préconisée avec toutes ses particularités. En pratique, il est important de retenir qu'il s'agit d'une approche participative et que, dans ce contexte, et cela va de soi, les phases de concertation, d'induction et de déduction se présentent comme une vague qui se manifeste à chacune des étapes importantes de la démarche d'évaluation institutionnelle. Qu'il s'agisse d'évaluer la pertinence sociale de l'institution ou de l'un de ses programmes, la pertinence organisationnelle ou la pertinence économique, les différentes étapes à franchir doivent être approuvées par les personnes concernées (inventaire de besoins, choix des informateurs, montage des instruments d'enquête, variables à étudier au sein de l'institution ou d'un programme, etc.). De plus, une entente doit être prise, au point de départ, au sujet de la forme que l'on veut

donner au rapport technique de recherche et au sujet de l'utilisation et de la diffusion des informations qu'il contiendra.

Il existe plusieurs autres modèles d'évaluation qui pourraient être utilisés avec profit. Parmi les plus connus, signalons celui de Provus (1969), de Alkin (1969), de Stufflebeam (1971) et de Guba et Lincoln (1978). Mais aucun ne convient parfaitement à une institution donnée. C'est donc au prix de la création, d'une adaptation ou d'emprunts à divers modèles que l'on a le plus de chance de parvenir à mener une évaluation institutionnelle profitable. Celui que nous favorisons repose sur une participation volontaire des comités de travail. Selon nous, il sera toujours préférable d'évaluer avec la collaboration des personnes en place, même au prix d'une augmentation de la durée de l'opération. C'est souvent là le prix à payer pour une démarche d'évaluation qui se veut démocratique et équitable.

Au pire, la réflexion des membres sur leur propre institution ne pourra qu'être meilleure puisqu'elle permettra à tous et à chacun de se faire entendre, de se situer et de viser l'excellence.

Notes

¹ Le concept de besoins est ici défini en relation avec un manque. En d'autres termes, un besoin c'est une différence qui peut être observée à l'intérieur d'une condition psychologique, sociale, économique, scientifique, morale ou autre, en rapport avec une activité, une tâche, une responsabilité, un rôle, une attitude. L'expression « inventaire de besoins » désigne l'opération qui consiste à mesurer s'il y a ou non manifestation de besoins dans une condition donnée et par une catégorie d'informateurs donnés.

² Ce troisième volet est encore à développer.

Références bibliographiques

- ALKIN, M.C., « Evaluation theory development », *Evaluation Comment*, vol. 2, n° 1, 1969 : 1-7.
- AUBIN, G., *La technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation*, CADRE, n° 9, Bibliothèque Nationale du Québec, 1979.
- Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE), *L'analyse institutionnelle, 1975-1978. Rapport de recherche*, Bibliothèque Nationale du Québec, 1979.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, *L'évaluation, situation actuelle et voies de développement*, Bibliothèque Nationale du Québec, 1983.

- DELBECQ, A. et A. VAN DE VEN, « The effectiveness of nominal, delphi and interacting group decision making processes », *Academy and Management Journal*, vol. 17, n° 4, 1974 : 605-621.
- GINGRAS, P.E., GIRARD, M., *L'analyse institutionnelle : s'évaluer pour évaluer*, CADRE, n° 10, Bibliothèque Nationale du Québec, 1975.
- GINGRAS, P.E., Quelques jalons d'une politique institutionnelle d'évaluation, CADRE, n° 11, Bibliothèque Nationale du Québec, 1979.
- GINGRAS, P.E., *Projet éducatif et analyse institutionnelle*, CADRE, n° 12, Bibliothèque Nationale du Québec, 1981.
- GUBA, E. et Y. LINCOLN, *Effective Evaluation : Improving the Usefulness of Evaluation through Responsive and Naturalistic Approach*, San Francisco, Jossey-Bass, 1981.
- HENTGES, K. et M.C. HOSOKANA, « Delphi: Group participation in needs assessment and curriculum development », *The Journal of School Health*, vol. 50, n° 8, 1980 : 447-450.
- LAWLER, III, E.I., NADLER, D.A. et al., *Organizational Assessment*, John Wiley and Sons, 1980.
- LUCIER, P., *Guide pour la mise en route de l'analyse institutionnelle*, CADRE, n° 2, Bibliothèque Nationale du Québec, 1976.
- MANCEAU, J.N., *Delphi : théories et techniques*, Québec, Ministère des Affaires Sociales, Service des études socio-économiques, 1976.
- NADEAU, M.A., *La Technique Delphi, une technique utile*, Monographie en Mesure et évaluation, Département de Mesure et évaluation, Université Laval, juin 1982.
- PROVUS, M., *Evaluation on Ongoing Programs in the Public School System*, National Society for Studies in Education, 68th Yearbook, part II, 1969.
- SACKMAN, H., *Delphi Assessment : Expert Opinion Forecasting and Group Process*, Santa Monica, The Rand Corporation, document 1283, 1974.
- STAKE, R.E., « The countenance of educational evaluation », *Teachers College Record*, vol. 68, n° 2, 1967 : 523-540.
- STUFFLEBEAM, D. et al., *L'évaluation et la prise de décision*, Victoriaville, NHP, 1980.
- WORSHAM, J.P. Jr., *Application of the Delphi Method : A selected bibliography*, Public Administration Sciences, Bibliography 432, 1980.